

SISTEMA REGIONAL DE CAPACITACIÓN EN ARTE POPULAR

DISEÑAR UN PROYECTO Paso a paso

INSTITUTO ANDINO DE ARTES POPULARES

**DISEÑAR
UN
PROYECTO
Paso a paso**

Patricia Sarzosa

© 1999 INSTITUTO ANDINO DE ARTES POPULARES
DEL CONVENIO ANDRÉS BELLO

Dirección Ejecutiva: DAVID ANDRADE AGUIRRE

SISTEMA REGIONAL DE CAPACITACIÓN EN ARTE POPULAR

DISEÑAR UN PROYECTO

Patricia Sarsoza

Primera edición

1000 Ejemplares

Derechos de Autor No.013081

ISBN-.9978-60-046-9 del título

ISBN-.9978-60-036-1 de la colección

Coordinador Proyecto: DIMITRI MADRID MUÑOZ

Producción: DAVID ANDRADE AGUIRRE, ELENA CAJIAO PARRA

Preimpresión e Impresión: UNIDAD DE IMPRENTA DEL IADAP

IADAP

Calle Diego de Atienza 252 y Av. América

www.cultura-latina.com

www.latinculture.com

E-mail: iadap1@iadap.org.ec

info@latinculture.com

P.O. Box 17-07-9184 / 17-01-555

☎ (593.2) 553-684 • 554-908

Telefax: (593.2) 563-096

Quito-Ecuador

Sección **1**

**DISEÑO Y FORMULACIÓN
DEL PROYECTO**

1

Unidad

¿QUE SON LOS PROYECTOS?

OBJETIVO

- Comprender el significado de los proyectos.

DEFINICIÓN

La palabra proyecto se utiliza de diferentes maneras para dar a entender que tenemos una intención o un propósito que cumplir.

Podemos hablar de proyectos personales: comprar una casa, ampliar nuestro taller, que los hijos estudien la universidad; pero también existen proyectos colectivos, propios de una organización: capacitación, crédito, construcción, etc.

Para nuestros propósitos, **un proyecto es un medio para alcanzar un fin**; una propuesta que la pensamos, organizamos, formulamos y ejecutamos.

Los proyectos tienen un objetivo claro: transformar la realidad de acuerdo a nuestras intenciones, verbi gracia: si nuestra producción es baja, o tenemos dificultades para vender o posicionar los productos en el mercado, es factible diseñar un proyecto que nos sirva para cambiar y transformar esta situación.

✍ Ejemplo:

Varias organizaciones artesanales han logrado éxitos importantes, formulando y ejecutando proyectos:

En este módulo, acompañaremos a un grupo de mujeres artesanas que viven en la parroquia Libertad, ubicada en la provincia del Carchi, Ecuador.

Se trata de 150 artesanas agrupadas, la mayoría de ellas, en organizaciones de base y un grupo minoritario de artesanas independientes.

Todas ellas son hábiles tejedoras de sacos de lana, quienes ante las necesidades económicas, en sus hogares y dificultades en su trabajo, decidieron hacer un proyecto que resolviera sus problemas.

En las próximas lecciones compartiremos con estas tejedoras sus vivencias para elaborar el proyecto.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ Con sus compañeros y compañeras de organización, piense en 3 ideas para proyectos colectivos que ayuden a mejorar las condiciones de su trabajo.

EVALUACION:

La gestión de los proyectos, tal cual se tratará en este módulo, tiene una perspectiva claramente participativa a través de las organizaciones artesanales de base.

2 Unidad

ETAPAS DEL PROYECTO

OBJETIVO

- Conocer las etapas del proyecto.

DEFINICIÓN

Un proyecto social, colectivo o comunitario, siempre debe solucionar un problema real de las personas que lo quieren ejecutar.

Recuerde:

“ Los proyectos deben resolver problemas reales ”

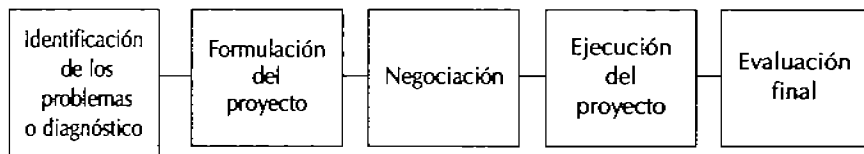
El primer paso para formular un proyecto es identificar, con seriedad y objetividad él o los problemas que queremos resolver.

A continuación, debemos formular la acción, es decir, expresar los objetivos y la forma como solucionaremos el problema; las actividades que se requiere ejecutar; quienes las realizarán, los recursos que necesitamos, etc.

La tercera etapa es la negociación del proyecto, para este propósito necesitamos de la cooperación y apoyo técnico de otras instituciones públicas o privadas.

Una vez asegurados los recursos, entramos a la etapa de ejecución que se acompaña de evaluaciones permanentes.

Cuando el proyecto termina, se procede a una evaluación final que nos permite apreciar los resultados e impactos obtenidos con la acción.



Ejemplo:

Las compañeras de la Libertad, a quienes presentamos en la lección anterior, se reunieron a reflexionar sobre sus problemas. Las opiniones eran distintas. La mayoría opinaba que lo que necesitaban era capacitación para mejorar el producto. Otras planteaban la necesidad de créditos. Algunas tenían muchas dudas sobre la organización. Especialmente las artesanas no organizadas veían con temor el tener que compartir, reunirse, hablar.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ En la primera unidad le pedimos que piense tres ideas de proyectos para su organización.
- ✦ Ahora usted deberá evaluar si las mismas responden o no a problemas reales de su organización.
- ✦ Si la respuesta es positiva, enumere a continuación cuáles son los problemas que se propone resolver.

EVALUACION:

Es necesario que el grupo meta discrimine la importancia y prioridad de unos proyectos con relación a otros. De esta manera, la agenda social de una organización se cualificará y orientará a la resolución de los aspectos mas relevantes.

3

Unidad

DIAGNOSTICO E IDENTIFICACION DE PROBLEMAS: LA TECNICA DEL FODA

OBJETIVO

- Utilizar el FODA para identificar y organizar los problemas.

DEFINICIÓN

La identificación correcta y acertada de los problemas, permite formular proyectos útiles, que respondan a las necesidades reales de nuestra organización y trabajo.

Para apoyar este proceso de identificación, se han desarrollado algunas técnicas; una de ellas es la llamada **FODA**, que sintetiza cuatro palabras: **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas**. Para utilizar esta técnica, debemos disponer de un papel o cartulina grande, tarjetas individuales del tamaño de media página, y marcadores.

El papel grande se divide de la siguiente manera:

FORTALEZAS De nuestro grupo (internas)	OPORTUNIDADES Del entorno (externas)
DEBILIDADES (internas)	AMENAZAS (externas)

Con la matriz preparada, se pide a los compañeros y compañeras que escriban en tarjetas: una fortaleza, una oportunidad, una debilidad y una amenaza.

Para cada grupo se escoge un color diferente de tarjeta. Por ejemplo, verde para las fortalezas, blanca para las oportunidades, amarilla para las debilidades y celeste para las amenazas.

En cada tarjeta podemos escribir **una sola idea**, usando letra visible y clara.

Hecho esto, usted debe analizar las tarjetas y escoger las más adecuadas o elaborar otras con el consenso del grupo.

Por último en el papelote, se pegan las tarjetas y se las analiza en plenaria.

Como resultado final, el grupo dispone de un resumen de las fortalezas y debilidades más significativas, y además ha identificado una lista de oportunidades y amenazas.

Ejemplo:

Las artesanas de la Libertad, elaboraron el siguiente FODA



DEBILIDADES

No siempre podemos conseguir la materia prima con facilidad

Los intermediarios se llevan todas las ganancias

Manejamos mal el asunto administrativo y de contabilidad

Entre nosotras no hay suficiente unidad

AMENAZAS

La crisis económica de nuestro país

No hay créditos para la artesanía

La competencia, si no mejoramos nuestra calidad

Falta apoyo del gobierno a la artesanía

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ Con sus compañeros y compañeras de organización, elabore un FODA sobre su organización artesanal.

EVALUACION:

El grupo debe percibir con claridad que las fortalezas y las debilidades forman parte del diagnóstico interno, puesto que son factores manejables por la organización. Al contrario, las oportunidades y debilidades, conforman el diagnóstico externo; en este caso, la organización sólo puede actuar para aprovechar los factores positivos y atenuar el impacto de los negativos.

DIAGNOSTICO E IDENTIFICACION DE PROBLEMAS: EL PESCADO DE ISHICAWA

4 Unidad

OBJETIVO

- Conocer y ejercitar un instrumento para facilitar el diagnóstico y la delimitación de los componentes de un proyecto.

DEFINICIÓN

Este instrumento, para su mejor análisis puede subdividirse en las siguientes partes:

- ▶ **Identificación de problemas:** El colectivo artesanal, mediante una lluvia de ideas, identifica los principales problemas que se detectan con respecto a una temática determinada.
A continuación se organizan y ordenan los problemas de mayor a menor grado de importancia.
Finalmente, se agrupan los problemas de acuerdo a la temática específica de cada uno.
- ▶ **Identificación de las causas:** Cada problema y subproblema, tiene una causa que se expresa con una sola idea.
Para organizar gráficamente los dos productos, trazaremos una línea horizontal.
En la parte superior de la línea se anotarán en líneas oblicuas los principales problemas, a los que se agregarán con líneas más pequeñas los problemas accesorios. En la parte inferior se anotarán las causas de cada problema y subproblema, utilizando líneas oblicuas.
- ▶ **Identificación de las soluciones:** Los problemas y subproblemas serán leídos en positivo y organizados en el mismo modelo de la espina de pez, en otro papelógrafo. Por ejemplo si un problema detectado es que no existe capacitación; en el cuadro de soluciones anotaremos: buscar capacitación.

- **Identificación de instrumentos:** Cada solución debe añadir un instrumento para poder ser ejecutado, o para que sea viable. Las soluciones se escribirán en las líneas oblicuas superiores a la línea horizontal. De manera análoga, las soluciones serán localizadas en la parte inferior de la línea horizontal.

☞ Ejemplo:

En una lluvia de ideas se recogen los siguientes problemas:
No se ha mejorado el diseño; no existen canales de comercialización y escasea la materia prima.

Las causas de estos problemas pueden ser: no existe capacitación; no se ha promocionado el producto; no existe un centro de acopio.

La lectura positiva de los problemas sería: el diseño ha sido mejorado; se promociona el producto; no escasea la materia prima. Los instrumentos para estos procesos serían: se ejecutan talleres de capacitación en diseño; estrategia de mercadeo; se organiza un centro de acopio.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ En grupos de trabajo: enumeramos los principales problemas de la organización (arriba) con sus causas (abajo) y los organizamos con el modelo de la espina de pez.
- ✦ Realizamos una lectura positiva de los problemas (soluciones/arriba); definimos instrumentos para que estas soluciones se vuelvan viables (abajo).

EVALUACION:

Es necesario que el grupo meta repare en que estos instrumentos, al igual que el FODA, facilitan el diagnóstico y toma de decisiones participativos. Por tanto, en sí, no constituyen un fin. En esencia, el problema fundamental no está en el manejo apropiado de estas herramientas sino en la profundidad y apertura con la que una organización identifique sus demandas.

EL DIAGNOSTICO

5 Unidad

OBJETIVO

- Comprender y valorar la importancia del diagnóstico en la elaboración de los proyectos.

DEFINICIÓN

En esta unidad queremos insistir en la importancia del diagnóstico puesto que, si el diagnóstico está equivocado, no podremos formular bien el proyecto.

Para que un diagnóstico sea objetivo, es necesario que, además de las técnicas que hemos explicado, u otras que ustedes conozcan, también cumplan con los siguientes requisitos:

- ▶ **Debe ser formativo**, reflejar nuestras prácticas, la realidad de la organización, los principales problemas, habilidades, potencialidades, dificultades, debilidades, el entorno en el que actuamos. El diagnóstico, orientará e “iluminará” el diseño y formulación. Todos sus elementos deben ser incorporados en el proyecto, para que este refleje una visión integral.
- ▶ **Debe ser participativo**, no se requiere solamente el criterio de los dirigentes o instituciones externas; lo más importante es el criterio de las personas de base que se benefician de la acción.

🔑 Ejemplo:

Con los resultados de las dos técnicas que aplicaron las compañeras de la Libertad: El FODA y el Pescado de Ishicawa, vemos que ellas necesitan de un proyecto integral que solucione los siguientes problemas: dificultad en el abastecimiento de los productos, el mejoramiento de la

calidad de sus tejidos, aprendizaje de herramientas de administración y contabilidad, y comercialización.

El proyecto que ellas formularon, tiene los siguientes componentes:

- Implementar un centro de acopio de materia prima e insumos para la producción de sacos de lana.
- Promoción social, para consolidar y fortalecer las organizaciones existentes
- Capacitación: A dos niveles:
 - Mejoramiento del proceso productivo en sus diferentes fases: gerencia administrativa y social, mercadeo y comercialización, organización de talleres, contabilidad de costos y mejoramiento del diseño, acabados y calidad final del producto.
 - Fortalecimiento socio organizativo con una orientación de género.
- Comercialización: Para posicionar sus productos en los mercados nacional e internacional.
- Gerencia social, para lograr concertación y cooperación con otras organizaciones.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

Se conforman dos grupos de trabajo:

- ✦ Discuta y seleccione 4 posibles componentes del proyecto que requiere su organización para mejorar los problemas que ubicaron con las técnicas del FODA y Pescado de Ishicawa.

EVALUACION:

Los componentes constituyen un eje de la gestión de proyectos. Por lo tanto es necesario que el artesano identifique y diferencie con claridad los componentes usuales en las intervenciones orientadas al sector.

FORMULARIO DEL PROYECTO

6
Unidad

OBJETIVO

- Comprender y manejar el esquema básico para la presentación de un proyecto.

DEFINICIÓN

En esta unidad, revisaremos el esquema general de un proyecto.

Este esquema varía de acuerdo a las distintas agencias de cooperación, no obstante en general consta de los siguientes elementos:

- ▶ Nombre o denominación
- ▶ Identificación de la organización solicitante
- ▶ Contexto y análisis de los problemas que afectarán el proyecto
- ▶ Características del grupo beneficiario, grupo objetivo o grupo meta
- ▶ Objetivos
- ▶ Resultados e indicadores
- ▶ Plan operativo y recursos
- ▶ Sostenibilidad o permanencia
- ▶ Factores de riesgo
- ▶ Instrumentos de evaluación y seguimiento.
- ▶ Presupuesto

Ejemplo:

El esquema del proyecto, que utilizaron las compañeras de la Libertad es el siguiente:

- Denominación
- Area geográfica de cobertura
- Plazo de ejecución (Fecha prevista de inicio y finalización)
- Beneficiarios
- Problemática identificada
- La acción
- Objetivo global
- Componentes
- Ejecutores (denominación, dirección, teléfonos, apartado postal, representantes)
- Contraparte local
- Financiamiento

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✎ Identifique tres proyectos y diferéncielos por sus impactos y conformación de los componentes.

EVALUACION:

La prudencia es el mejor instrumento a la hora de seleccionar un proyecto. De esta manera, las organizaciones adquieren una imagen de respetabilidad ante los organismos de cooperación y, en especial, ante los beneficiarios.

TÍTULO DEL PROYECTO E IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN U ORGANIZACIONES EJECUTANTES

7 Unidad

OBJETIVO

- Conocer cómo se define el título de un proyecto y se identifican a la organización u organizaciones ejecutantes.

DEFINICIÓN

Nombre o denominación del proyecto:

El nombre o denominación del proyecto debe reflejar la idea o actividad principal del proyecto y sus beneficiarios.

Ejemplos:

- Proyecto de mejoramiento de la producción artesanal de la comunidad indígena del Paso.
- Proyecto de mejoramiento de la producción y comercialización de la cerámica de Chulucanas.

Identificación de la organización:

Nombre de la organización u organizaciones que solicitan el proyecto. Sobre este tema, pueden darse los siguientes casos:

- ▶ Que la organización artesanal, elabore y ejecute el proyecto por sí misma. Para ello, la organización debe estar suficientemente fortalecida, contar con cuadros técnicos y políticos y además deberá haber ejecutado proyectos anteriores en cooperación con Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.
- ▶ Que sea una ONG, la cual en convenio con una organización, presente y ejecute el proyecto. En este caso, deben detallarse cuáles son los términos de la cooperación, y la ONG, debe explicar cuál es su experiencia en el apoyo a organizaciones sociales, y su relación con organismos de cooperación.

- Que el proyecto sea ejecutado simultáneamente por dos organismos: dos ONGs, una ONG y una organización social, o dos organizaciones sociales.
 - Dirección completa.
 - Teléfono y fax.
 - Nombre y direcciones de los responsables del proyecto.
 - Estatutos oficiales de la organización, fecha y número de aprobación.
 - Descripción de los objetivos y actividades de la organización.

🔗 Ejemplo:

Veamos en el caso de las tejedoras de la Libertad, como ellas desarrollaron esta parte.

- **Denominación:**
Reconversión económica y mejoramiento de la calidad de vida de las artesanas tejedoras de lana de la parroquia La Libertad.
- **Nombre de la organización ejecutante:**
Asociación de tejedoras La Libertad
- **Dirección:**
María Auxiliadora y Páez 378: parroquia La Libertad, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.
- **Teléfono y fax:**
04 886375
- **Nombre y direcciones de los responsables del proyecto:**
Martha Rosero, Coordinadora.
- **Dirección:**
María Auxiliadora y Páez 378: parroquia La Libertad, Cantón Bolívar, Provincia del Carchi.

Estatutos oficiales de la organización. Fecha y número de aprobación.

Registro oficial Nro. 0897, del 5 de octubre de 1983. Ministerio de Bienestar Social (Se adjuntan copias certificadas de estatutos o reglamentos).

Descripción de los objetivos y actividades de la organización:

La Asociación de tejedoras de lana, trabaja con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo y realizar iniciativas para la educación, y promoción de sus socias.

La asociación tiene ya 15 años de existencia, durante los cuales ha ejecutado 2 proyectos:

- Promoción Artesanal con Care Internacional (1 año de ejecución) prioriza la capacitación a grupos de mujeres de la asociación.
- Creación de un centro de cuidado diario para los hijos de las asociadas, proyecto que se lleva adelante en convenio con el Instituto Nacional del Niño y la Familia.

Identificación de los medios financieros y otros de que dispone la organización:

La organización cuenta con local arrendado, teléfono, una computadora y mobiliario de oficina. Las socias disponen de herramientas en sus respectivos domicilios.

El capital de la asociación, producto del ahorro de sus socias es de 5.000 dólares que están depositados en el Banco La Previsora (adjuntamos último estado de cuenta).

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- Desarrolle un esquema similar, con los puntos que hemos tratado.

EVALUACION:

La definición del nombre del proyecto es la decisión más compleja de la formulación, debido a que a través de esta denominación englobamos y caracterizamos el alcance general de la acción; por tanto, mediante una plenaria se pueden conocer y analizar los alcances y cobertura de todos los proyectos sugeridos por los presentes.

CONTEXTO Y ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

OBJETIVO

- Desarrollar las destrezas y capacidades del grupo, para analizar el contexto en el que activa la organización y los grupos sociales que a ella se adscriben.

DEFINICIÓN

Contexto y análisis de su problemática:

- ▶ Lugar preciso donde se ejecuta (país, provincia, ciudad, parroquia, pueblo o caserío). Conviene adjuntar un plano.
- ▶ Descripción de la zona con sus principales problemas: sociales, económicos, culturales, etc.
- ▶ Explicar como ayuda el proyecto al desarrollo de la localidad.
- ▶ Explicar los factores positivos o negativos que pueden influir en la gestión del proyecto.

Grupo Objetivo

Se identifica así al grupo humano que se beneficiará con la ejecución del proyecto. Al respecto la información que el cooperante requiere es la siguiente:

- ▶ Grupo social beneficiario del proyecto. Ej: artesanos orfebres, talladores de madera, tejedores, ceramistas, etc.

- ▶ Número y composición de los integrantes, desagregado por sexo (cuantas personas son hombres, cuantas mujeres).
- ▶ Importancia de la población beneficiaria en el contexto local y nacional.
- ▶ Impactos previstos en la población beneficiaria, es decir los cambios que se aspiran obtener del proyecto, especialmente en lo que se relaciona a mejorar la calidad de vida.
- ▶ Justificación de como aportará la población beneficiaria en la ejecución del proyecto.

Ejemplo:

Veamos como redactaron estos puntos las compañeras de La Libertad:

CONTEXTO Y ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN LA ZONA:

La Asociación de tejedoras La Libertad pertenece al Cantón Espejo, ubicado en la Provincia del Carchi, Ecuador, zona particularmente fría, cuya principal actividad es la agricultura, ganadería y cría de ganado menor como las ovejas. En la zona se han detectado problemas fundamentalmente económicos, pues las actividades mencionadas, son más bien para el consumo propio, siendo una pequeña cantidad destinada al mercado local. Los problemas económicos redundan además en una escasa nutrición, problemas de salud y baja calidad de la educación.

CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO OBJETIVO:

Las mujeres complementan los ingresos familiares con la venta de sacos que tejen a mano, técnica que ha sido

transmitida de madres a hijas. Lamentablemente los intermediarios pagan precios muy bajos a las productoras quienes además no cuidan demasiado la calidad de su producción y manejan de manera empírica los ingresos producidos por su actividad.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ Explique con detalle el contexto o el medio en cual actúa su organización: ¿cómo son sus comunidades, pueblos o barrios?
- ✦ Luego describa como es su organización: ¿Qué hacen los socios? ¿a qué se dedican? ¿cuáles son sus condiciones de trabajo? ¿cómo aprendieron su oficio? ¿quiénes compran sus productos? ¿dónde los venden?

EVALUACION:

La comprensión del entorno socio económico, cultural y político es fundamental para caracterizar la naturaleza de la acción. Es conveniente inducir en la plenaria una reflexión sobre el tema de las culturas y las identidades como factores del entorno que tienen un papel determinante en la proyección del motivo y el diseño artesanal.

LOS OBJETIVOS

9 Unidad

OBJETIVO

- Conocer el significado y elaboración de los objetivos.

DEFINICIÓN

Los objetivos resuelven los problemas determinados como tales, por las personas que integran la organización.

“El objetivo es una especie de farol que en todo momento debe iluminar y orientar”.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Concretos
- Viabiles
- Elaborados con el consenso del grupo
- Medibles.

Es difícil efectuar un proyecto con objetivos para cuyo cumplimiento los recursos económicos son insuficientes o excesivos. Tampoco podemos plantear objetivos que vayan en contra de los intereses, necesidades y cultura de la población y que, probablemente, se hayan elaborado sin la participación de los interesados.

CLASES DE OBJETIVOS:

Objetivo General: Es el resultado final, de mas amplia cobertura, que queremos conseguir con la ejecución del proyecto.

“Los objetivos generales son aquellos propósitos más amplios de un proyecto, los logros principales que se desean alcanzar.

Ellos conforman el marco de referencia del proyecto”

“La formulación de proyectos sociales”, Viveros Alberto, pag .5

Objetivos Específicos: Son los instrumentos operativos a través de los cuales viabilizamos el objetivo general.

- Son los logros concretos, permiten ver con más precisión lo que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto. Permiten el cumplimiento del objetivo general, y por ende, no pueden ser contradictorios con éste.

Ejemplo:

El objetivo general que las artesanas de La Libertad formularon es el siguiente;

“Mejorar la calidad de vida de las artesanas tejedoras de sacos de la parroquia La Libertad mediante una acción integrada de promoción socio organizativa, asistencia técnica y capacitación que conlleve a la conformación de un CENTRO DE ACOPIO DE MATERIA PRIMA PARA EL PROCESO DE PRODUCCION ARTESANAL”.

Para cumplir este objetivo general, elaboraron los siguientes específicos:

- OE1. Desarrollar un proceso de capacitación que conjugue elementos socio-organizativos, gerenciales, administrativos y técnicos, a fin de garantizar la sustentabilidad del proyecto.
- OE2. Implementar un centro de acopio que resuelva el oportuno abastecimiento de materia prima y permita disponer de la producción suficiente para su comercialización.
- OE3. Definir una estrategia que, con apego a las técnicas del marketing mix, posicione el producto en los mercados nacional e internacional garantizando capacidad de producción, competitividad del precio, calidad final de acabados y cumplimiento de los plazos de entrega.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

-  Elabore un objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

EVALUACION:

Si los objetivos no son dimensionados con la realidad que se quiere afectar, los recursos que se cuentan y su tiempo de ejecución, el proyecto pierde viabilidad y credibilidad. Es recomendable una plenaria en la que se analicen los contenidos del ejercicio y, de manera particular, se evidencien los alcances del trabajo de cada grupo.

COMPONENTES DEL PROYECTO

10
Unidad

OBJETIVO

- Definir y organizar los componentes de un proyecto.

DEFINICIÓN

Recordemos que los objetivos específicos, responden a problemas concretos que queremos solucionar.

Solucionar cada problema, requerirá de un conjunto de acciones que se agrupan en los que denominamos **componentes** del proyecto.

Es importante que los proyectos que elaboremos sean integrales, pues todos los problemas están interrelacionados. Por ejemplo, si creemos que la productividad de nuestros talleres tiene que ver solo con la capacitación técnica en el diseño y en la calidad, y no sabemos como manejarnos en el mercado, nuestro proyecto no va a servir de mucho. Incluso, si resolvemos estos dos problemas y dejamos de lado el fortalecimiento de la organización, las expectativas difícilmente se cumplirán.

Existen componentes que, de manera general, son parte del diseño de un proyecto:

- ▶ **Investigación aplicada** (identificación de problemas y, en especial, de las estrategias para superarlos).
- ▶ **Estudios de factibilidad** (posibilidad técnica de que una iniciativa micro empresarial sea exitosa).
- ▶ **Promoción social** o fortalecimiento organizativo, para consolidar las organizaciones existentes, diseñar planes participativos de desarrollo, definir metas de trabajo.

- ▶ **Capacitación:** técnica, administrativa, financiera, socio-organizativa, etc.,
- ▶ **Infraestructura:** Necesidades materiales para concretar los objetivos, por ejemplo: locales, herramientas, maquinarias, etc.
- ▶ **Comercialización:** Técnicas del marketing mix y métodos para posicionar y promocionar los productos en el mercado nacional e internacional.
- ▶ **Gerencia social:** Técnicas y procesos de concertación y cooperación con otras organizaciones locales o con instituciones públicas y privadas que apoyen la promoción artesanal.

Ejemplo:

Los componentes del proyecto en la Libertad se definieron así:

- Investigación aplicada, para la realización de un estudio de factibilidad en el que se establezcan las prioridades técnicas, administrativas, financieras y contables para la conformación y administración de un centro de acopio de materia prima e insumos para la producción de sacos de lana.
- Promoción social, para consolidar las organizaciones existentes, construir una agenda de demandas común y concientizar a las actoras de su rol en las diferentes fases de la gestión del proyecto.
- Capacitación para el mejoramiento del proceso productivo en sus diferentes fases: gerencia administrativa y social, mercadeo y comercialización, organización de talleres, contabilidad de costos y mejoramiento del diseño, acabados y calidad final del producto.

- **Infraestructura:** Conformación e implantación de un centro de acopio para facilitar a las artesanías el abastecimiento y compra de materia prima e insumos.
- **Comercialización:** Para definir una estrategia que, con apego a las técnicas del marketing mix, posicione el producto en los mercados nacional e internacional garantizando capacidad de producción, competitividad del precio, calidad final de acabados y cumplimiento de los plazos de entrega.
- **Gerencia social,** para inducir procesos de concertación y cooperación con las organizaciones locales; así como, con las instituciones públicas y privadas involucradas en acciones de asistencia artesanal en la Sierra norte.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ Describa cuáles serían los componentes de su proyecto con relación a los objetivos previamente diseñados.

EVALUACION:

La identificación de los componentes es uno de los criterios que mejor califican la validez del diseño de un proyecto, puesto que, los componentes que se utilizan deben corresponder al ámbito y cobertura del proyecto y deben tener interrelación. Por tanto, es preciso que el colectivo de participantes enumere, analice y discrimine los alcances de la mayor cantidad de componentes posibles.

11

Unidad

INDICADORES

OBJETIVO

- Comprender el proceso de formulación de indicadores y su uso en la elaboración de los proyectos.

DEFINICIÓN

Aunque no hay un solo concepto de lo que son los indicadores, compartiremos con ustedes, las siguientes definiciones:

- ▶ “Un indicador es una medida utilizada para demostrar el cambio o el resultado de una actividad, proyecto o programa”.
- ▶ “Un indicador es una medida descriptiva de los cambios o resultados ocurridos en un proceso y que se construye como producto de la relación de dos o más variables seleccionadas de acuerdo a un marco conceptual determinado”.

Los indicadores deben expresarse de forma cuantificable mediante números, porcentajes, razones, proporciones, cuocientes, etc.

- ▶ Los indicadores constituyen un puente entre lo cualitativo y lo cuantitativo, es decir, miden la calidad en cantidad. Un indicador señala además tres elementos básicos: tiempo, impacto y calidad. Estos conceptos anteriores se van a clarificar con algunos ejemplos que relatos a continuación:

Para un objetivo de capacitación:

Indicador 1: 1.000 personas con demandas de capacitación / 200 personas que realmente puedo capacitar. Es decir, el proyecto capacitará en los tres años a por lo menos el 20% de las personas del universo beneficiario estimado.

Indicador 2: (de replicabilidad) de 200 personas capacitadas, por lo menos, el 30% será capaz de replicar su experiencia entre otras personas de su comunidad.

Para un objetivo de comercialización

- En el primer año, por lo menos el 30% de la producción total se inserta en el mercado europeo, el 50% en el mercado nacional y el 20% en el mercado local.
- En los tres años, los talleres artesanales han triplicado su nivel inicial de producción, con alta calidad y diversidad de diseños.

● Ejemplo:

Retomemos los objetivos señalados por las artesanas de la Libertad y escribamos al frente los indicadores.

OBJETIVO	INDICADORES
Objetivo Específico No. 3 Definir una estrategia que, con apego a las técnicas del marketing mix, posiciones el producto en los mercados nacional e internacional garantizando capacidad de producción, competitividad de precio, calidad final de acabados y cumplimiento de los plazos de entrega.	• Al término del primer año, los productos se comercializan en por los menos 3 países del mercado europeo. • Al término de los 3 años, la producción y comercialización de los productos se ha incrementado en un 300%, con altos niveles de calidad, y precios competitivos.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ Establezca dos indicadores para cada uno de los objetivos específicos de su proyecto. Cuide que los indicadores sean realmente ejecutables y medibles.

EVALUACION:

Es necesario insistir a los participantes en la necesidad de ser ponderados para estimar los indicadores de impacto. No es mejor el proyecto que indicadores mas amplios o "grandes" presente, sino aquel que utilice de mejor manera los recursos solicitados. El análisis del alcance real de los indicadores propuestos es un buen ejercicio para aprender a dimensionarlos.

12 Unidad

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO

- Conocer y aplicar la estructura del plan operativo.

DEFINICIÓN

El plan operativo es el conjunto de actividades que se requieren para cumplir con los objetivos previstos, el tiempo en que se cumplirán, los costos de cada actividad y otro tipo de recursos que se emplearán.

Un modelo de plan operativo es el siguiente:

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES												COSTOS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solic.	Ap.Con.
ACTIVIDAD 1														
ACTIVIDAD 2														
ACTIVIDAD 3														

En la casilla de actividades, enumeraremos aquellas que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos. Es conveniente una matriz para cada objetivo.

En las casillas del cronograma, marcamos la fecha de ejecución de las actividades. En este caso, hemos usado un cronograma mensual, pero también se pueden hacer cronogramas por trimestres, semestres o años.

En la casilla de costos se valorará cada actividad. Hay que ser cuidadoso en esta estimación, pues no conviene sobredimensionar ni subvalorar las necesidades de recursos económicos. Si nos sobra o falta dinero, la planificación demostrará sus debilidades técnicas.

Hemos subdividido esta casilla en dos columnas. La primera para indicar los costos cargados al proyecto y que estamos solicitando, y la segunda en la cual se indican los que cubrirá la comunidad como contraparte del proyecto.

Es bueno insistir que las instituciones de cooperación estiman saber que en el proyecto habrá un esfuerzo de contraparte del grupo beneficiario en la gestión económica del proyecto.

Ejemplo:

Recordemos el objetivo N. 3 del proyecto que estamos ejemplificando:

Definir una estrategia que, con apego a las técnicas del marketing mix, posicione el producto en los mercados nacional e internacional garantizando capacidad de producción, competitividad del precio, calidad final de acabados y cumplimiento de los plazos de entrega.

Las actividades que se requieren para cumplir este objetivo pueden ser las siguientes:

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES												COSTOS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Solic.	Ap. Com.
Elaboración de folletos informativos					x	x	x	x					3000	500
Diseño y habilitación de una página web en internet						x	x	x	x	x	x	x	8000	300
Ferias locales demostrativas y promocionales		x		x				x			x		5000	300
Mejoramiento de diseños a través de la capacitación	x	x	x	x	x								9000	

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- Elabore una matriz del plan operativo, para cada uno de los objetivos que diseñó.
- No olvide que todas estas actividades deben resolverse colectivamente construyendo el consenso de todos y todas.

EVALUACION:

La estimación de costos constituye la parte mas delicada del proyecto. En especial, el aporte de la contraparte que, en general, se refiere al trabajo cooperativo, debe ser analizado a profundidad con los probables beneficiarios que son quienes deberán realizarlo. Es recomendable insistir en la necesidad de que el artesano no subvalore el trabajo de su organización a la hora de fijar los costos.

SOSTENIBILIDAD

13
Unidad

OBJETIVO

- Entender en que consiste la sostenibilidad de un proyecto, y saber cómo determinarla y explicarla.

DEFINICIÓN

La sostenibilidad es la posibilidad de continuidad y permanencia que tendrá el proyecto, una vez finalizada la gestión y dice relación con:

- ▶ La solidez y fortalecimiento de la organización beneficiaria. Solo una organización altamente participativa, con estructuras, metas y fines establecidos, podrá asumir la continuidad del proyecto.
- ▶ La capacidad de las organizaciones de gestar o producir recursos propios para el funcionamiento futuro.
- ▶ La capacidad técnica de la organización para asumir las responsabilidades de gestión financiera, administrativa, gerencial, control de calidad, marketing, etc.
- ▶ En algunos casos, especialmente en los proyectos productivos, es conveniente demostrar cómo la cooperación económica va declinando cada período y es cubierta con la rentabilidad del proyecto.

La demostración de la sostenibilidad del proyecto es uno de los puntos más importantes que consideran los organismos de cooperación a la hora de aprobar los proyectos.

Para garantizar que los proyectos puedan sostenerse, debemos considerar tres aspectos:

- Técnico – administrativo: ninguna organización puede sostener un proyecto sino es capaz de tener autonomía en este ámbito de gestión.
- Socio-cultural: se refiere al hecho de que las organizaciones involucradas, en especial, el grupo beneficiario, sean sujetos activos y proponentes en la ejecución de todas las fases del proyecto.
- Financiero: al término del proyecto, las organizaciones debe autogestionar financieramente la continuidad de la acción.

🍷 Ejemplo:

En el proyecto que estamos siguiendo, las compañeras definieron así la sostenibilidad:

“Los componentes del proyecto, garantizan que haya un proceso de formación integral a las beneficiarias, que se logra no solo por la capacitación, sino también porque la asesoría técnica del proyecto, involucrará a las socias de la organización en todos los niveles de gestión del mismo. Esto garantiza que nuestra organización cuente con cuadros técnicos y de gerencia social propios, y que se consoliden los niveles socio-organizativos.

Por otro lado, se prevé que al término del tercer año de esta cooperación la rentabilidad del proyecto será suficiente para generar los recursos que garanticen su continuidad.”

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ Analice y enumere con las personas del grupo, cuáles serían las condiciones que garantizarían la sostenibilidad del proyecto.

EVALUACION:

La sostenibilidad conduce a que el colectivo reflexione sobre la necesidad de la autogestión y la superación de prácticas paternalistas en la gestión de proyectos, muy frecuentes en décadas pasadas. Es conveniente, inducir una plenaria en la que se analice el origen de estos problemas y las probables estrategias de superación.

FACTORES DE RIESGO

14
Unidad

OBJETIVO

- Conocer el significado de los factores de riesgo y como expresarlos en un proyecto.

DEFINICIÓN

Los factores de riesgo son todos aquellos elementos internos o externos que pueden afectar negativamente a la ejecución del proyecto.

Las entidades de cooperación piden una clara identificación de los mismos, así como, de los mecanismos que la organización beneficiaria se propone implementar para neutralizarlos o atenuarlos. Mas allá de esta necesidad, debemos tener la precaución de identificarlos, pues, como dice el refrán “es mejor prevenir que lamentar”.

En este sentido, los factores que más fácilmente podemos controlar son aquellos contratiempos u obstáculos internos, por ejemplo, la debilidad organizativa, la falta de cuadros técnicos, las deficiencias de formación.

Ejemplo:

Analicemos el factor de riesgo N. 4, que identificaron las compañeras de la Libertad:

“Debemos anticipar la actitud pasiva de la sociedad nacional, los gobiernos y sus instituciones ante las demandas del sector artesanal, especialmente en aquellas iniciativas generadas desde grupos de mujeres que son identificadas con muchas dificultades para emprender acciones productivas de manera autónoma.

Ante esta situación, consideramos que resultará mas positivo para el cumplimiento de los objetivos, acercarnos a la sociedad, en general, y al grupo beneficiario, en particular; con diagnósticos, propuestas, instrumentos metodológico-técnicos; y, fundamentalmente, con resultados que den cuenta de las virtudes de la propuesta, como única alternativa que revierta la actitud conservadora y desconfianza que la sociedad ha desarrollado como producto de condicionamientos culturales machistas y de escasa valoración al sector artesanal.”

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- Indique dos factores de riesgo que podrían afectar su proyecto y explique los mecanismos para neutralizarlos o superarlos

EVALUACION:

La identificación de los factores de riesgo a menudo estimula dinámicas de autocrítica interna y reconocimiento de las limitaciones de una organización. Es necesario que el colectivo identifique sus límites técnicos, financieros y administrativos para que emprenda proyectos viables y a su alcance.

EVALUACION

15
Unidad

OBJETIVO

- Conocer la importancia de la evaluación y determinar los mecanismos para su uso adecuado.

DEFINICIÓN

Las evaluaciones son un acto pedagógico de aprendizaje que permite:

- ▶ Ubicar los avances en el cumplimiento de los objetivos.
- ▶ Controlar los niveles de impacto positivos o negativos del proyecto.
- ▶ Controlar el uso adecuado de los recursos materiales, económicos y humanos.

Evaluar un proyecto es analizar sistemáticamente su ejecución para poder precisar sus resultados y, de ser necesario, reorientar su desarrollo; en este sentido, la evaluación es un instrumento útil para orientar la toma de decisiones, por lo tanto:

- ▶ Debe estar integrada a todo proyecto.
- ▶ Debe ser formativa, es decir debe enseñarnos para, de ser así el caso, modificar nuestras prácticas.
- ▶ Debe ser orientadora, pues analizará permanentemente el cumplimiento y la validez o pertinencia de los objetivos.
- ▶ Debe por tanto, ser efectuada permanentemente, para que nos sirva en la rectificación de los errores, o en el mejor aprovechamiento de los recursos.

- ▶ Debe facilitar la toma de decisiones, por lo tanto debe ser lo más objetiva posible.
- ▶ Debe ser participativa, por lo tanto tomará en cuenta los criterios de todos los involucrados.

🍷 Ejemplo:

El proyecto de La Libertad, será evaluado participativamente, para lo cual se contratará un técnico especializado en el seguimiento y asesoría de proyectos productivos. Para el efecto, previamente se definirán los temas y tiempos requeridos para la evaluación.

Se prevén dos evaluaciones anuales y una de fin de proyecto. Los resultados serán reportados a la cooperación financiera.

La evaluación final se publicará, a fin de que pueda ser distribuida y usada por las integrantes de la asociación.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ Defina los criterios e instrumentos para la evaluación del proyecto que usted ha elaborado.

EVALUACION:

La evaluación de la gestión es un ejercicio poco ejecutado en las organizaciones. A menudo, visiones burocráticas, la consideran un instrumento de represión al servicio de modelos autoritarios. Por lo mismo, es preciso que el colectivo reflexione sobre los reales alcances de este instrumento y conozca con profundidad cuales son los objetivos que conducen su aplicación.

EL PRESUPUESTO

16
Unidad

OBJETIVO

- Conocer un esquema básico para presupuestar el proyecto.

DEFINICIÓN

El presupuesto es la estimación, lo más exacta posible de lo que costará ejecutar el proyecto, considerando las acciones de acuerdo a sus componentes, objetivos, personal, logística, funcionamiento, etc.

El presupuesto se divide en rubros, los cuales son agrupaciones de costos. Los que más se utilizan son:

- Gastos de Personal
- Recursos Logísticos
- Costos programáticos
- Evaluaciones, auditorías

RUBROS	APORTES		
	LOCAL	SOLICITADO	TOTAL
1. PERSONAL: Se describe el personal técnico o administrativo que trabajará en el proyecto.	Consta la contraparte comunitaria	Consta lo que se solicita	
2. GASTOS LOGÍSTICOS Arriendo local, luz, agua, teléfono, insumos de oficina, movilización, otros.			
3. COSTOS PROGRAMÁTICOS Constan el total de los componentes programáticos (aquí se pone el costo total de las hojas del plan operativo).			
4. COSTOS DE AUDITORIA Y EVALUACIÓN			
TOTAL GENERAL			

Es importante que los costos de personal no superen el 25% del costo total del proyecto, los costos de auditoría y evaluación no más del 10% y además prever un rubro de imprevistos del 6 al 10%.

Ejemplo:

Veamos el presupuesto elaborado en el proyecto modelo: (para tres años, presupuestado en dólares).

	LOCAL	SOLICITADO	TOTAL
1. PERSONAL:			
• Un coordinador(a) técnico(a), tiempo completo, por 36 meses		36.000	36.000
• Una secretaria-contadora	18.000		18.000
2. GASTOS LOGÍSTICOS			
• Arriendo local (36 meses)	3.000		3.000
• Materiales de oficina		2.000	2.000
• Adquisición y mantenimiento computadora		15.000	15.000
• Movilización	1.000	3.000	4.000
• Luz, agua, teléfono, fax, internet	1.000	4.000	5.000
3. COSTOS PROGRAMÁTICOS			
• Capacitación técnica, gerencial, administrativa		20.000	20.000
• Implementación Centro de Acopio		30.000	30.000
• Estrategia de comercialización		50.000	50.000
4. COSTOS DE AUDITORIA Y EVALUACIÓN			
• Auditorías anuales		12.000	12.000
• Asesoría técnica para evaluación		9.000	9.000
• Publicación de la evaluación final	2.000		2.000

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- Hemos llegado a la parte final de esta unidad, así que con mucho ánimo y responsabilidad elabore el presupuesto del proyecto que ha trabajado para su organización.
- Con todos los elementos, tiene ya un documento, que es el PROYECTO DE SU ORGANIZACIÓN, el mismo que debe entrar en la fase de negociación, que es el tema de las próximas unidades.

EVALUACION:

El instructor debe insistir permanentemente en que el uso y destino de los recursos financieros en los proyectos sociales tiene una valoración ética, además de técnica.

Sección 2

NEGOCIACION DEL PROYECTO

TIPOS DE PROYECTO SEGUN EL TIEMPO DE EJECUCION Y PRESUPUESTO

OBJETIVO

- Describir los criterios para diferenciar los proyectos según el tiempo y el presupuesto solicitado.

DEFINICIÓN

Como se deduce, de lo expuesto, los proyectos (también denominados acciones o intervenciones), pueden diferenciarse en su complejidad atendiendo a diferentes indicadores.

El reconocimiento de estos parámetros es fundamental, no sólo para negociarlos con los organismos de cooperación, sino para que las mismas organizaciones identifiquen claramente las posibilidades reales y la factibilidad de ejecutarlos con apego a los compromisos que en ellos se establecen.

A continuación relatamos estas variables:

Duración o plazo: Anual, bienal, cuatrienal. En la medida que el tiempo de ejecución se amplíe, el evaluador (personal técnico especializado del posible cooperante) deberá reparar en la capacidad organizativa de la contraparte local u organización proponente.

Una organización pequeña o recientemente formada, en general, no ofrece la seguridad de ejecutar un proyecto de largo alcance.

Recursos económicos: Mientras mayor sea el tiempo de ejecución, el grupo beneficiario, la cobertura geográfica, etc., mayor será el monto.

Una organización que no cuenta con los suficientes antecedentes de acciones previas es recomendable no plantee proyectos con montos demasiado elevados. Es mejor ejecutar exitosamente un proyecto pequeño que correr el riesgo de ejecutar una intervención que demanda altos recursos, sin tener la experiencia administrativa, organizativa y, en especial, la coherencia interna e identidad de objetivos para manejar cifras demasiado elevadas.

Recuerde, la ejecución de varios proyectos pequeños, nos permitirá adquirir experiencia de gestión (volvemos una organización confiable

para los procesos de cooperación). Al contrario, la mala gestión de un proyecto “grande”, no sólo que frustra las expectativas locales, sino que cierra las posibilidades de financiamiento de otras acciones, por más propósitos de enmienda que hagamos.

☛ Ejemplo:

Una intervención inicial requiere menos tiempo y presupuesto para ser ejecutada: “Diagnóstico de la situación de los artesanos ceramistas de Tintorero”. “Prefactibilidad para la conformación de un centro de acopio”. “Estudio del impacto ambiental del uso del plomo en una organización de ceramistas”. “Capacitación artesanal en mercadeo para los orfebres de una región”.

Una intervención de largo alcance, requiere mayores montos presupuestarios: “Estrategia integral para el mejoramiento de la calidad de vida de los tejedores de Tiwanaku”. “Conformación de un centro de acopio y comercialización de los trabajadores de la balsa”. “Conformación de un centro regional de capacitación artesanal en orfebrería”.

Recuerde: Ninguna intervención de largo alcance, se realiza sin un estudio previo (diagnóstico, prefactibilidad). Por tanto, es más factible que un organismo cooperante nos financie este estudio a que, nos entregue recursos para una acción que se deduce de él, a menos que conozca y tenga referencias exitosas de nuestro trabajo.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ☛ Enumere tres posibles proyectos y diferencie los objetivos según el plazo o duración y el tiempo previsto para su ejecución.

EVALUACION:

El consejo mas apropiado para una organización sin experiencia en la gestión de proyectos es plantearle que inicie con acciones que demanden presupuestos bajos de inversión y que tengan objetivos medidos, pero alcanzables. La buena gestión de un proyecto estimula a una organización a construir procesos colectivos.

TIPOS DE PROYECTO SEGUN EL IMPACTO ESPERADO Y LOS COMPONENTES

OBJETIVO

- Describir los criterios para diferenciar los proyectos según el impacto esperado y los componentes.

DEFINICIÓN

El **impacto** puede ser evaluado en función de la cobertura geográfica del proyecto: local/ regional/ nacional/ internacional, el tipo y cantidad de organizaciones participantes (primero, segundo, tercer grado); el número de beneficiarios y, en especial, la naturaleza de los beneficios expresada en mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida.

Desde la perspectiva de la calificación de la idoneidad de un proyecto, una organización local difícilmente podrá ejecutar un proyecto regional o nacional, debido a limitaciones operativas, capacidad de cobertura, conocimiento del entorno, experiencia en gestión, contactos, etc.

Organizaciones con poca experiencia con frecuencia cometen el error de exagerar la previsión de impactos, incrementando el número de beneficiarios o fijando indicadores que no corresponden con los objetivos previstos o no guardan relación con el monto de los recursos solicitados.

Los **componentes** o los ámbitos temáticos que cubrirá una acción, constituyen otro de los indicadores que permiten al técnico del organismo de cooperación identificar su complejidad.

Los proyectos de mayor jerarquía integran transversalmente varios componentes que se complementan unos con otros.

En el ámbito artesanal, por ejemplo, cada vez es mayor el interés por vincular los componentes de capacitación y mejoramiento del producto a la comercialización y a la conformación de centros de acopio, como hemos visto en el ejemplo de las tejedoras de saco de La Libertad.

Por lo mismo, los componentes no son sólo un atractivo del diseño de un proyecto, tienen una razón de ser y deben ser integrados en la medida que las acciones adquieran mayor profundidad y la organización que los ejecuta desarrolle experiencia en la gestión de proyectos.

Ejemplo:

Un sistema nacional o regional de capacitación es competencia de un organismo nacional o internacional. Una organización local y regional puede desarrollar una iniciativa que corresponda a la singularidad de su proceso productivo y a la agenda de necesidades específicas de sus asociados.

Un sistema regional requiere atender a grupos de productores vinculados a diferentes oficios para lo cual es preciso un perfil interdisciplinario que integre varios profesionales, mayores recursos, tiempos y ámbitos de cobertura.

Una estrategia local de capacitación, puede cumplirse con agremiados de un sólo oficio, ejecutarse en pocos meses y utilizar la infraestructura local, lo cual disminuye su complejidad y lo vuelve factible en la propuesta de una organización pequeña.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

-  Seleccione tres proyectos y diferéncielos por sus impactos y conformación de los componentes.

EVALUACION:

La prudencia es el mejor instrumento a la hora de estimar los impactos. De esta manera las organizaciones adquieren una imagen de respetabilidad ante los organismos de cooperación y, en especial, ante los beneficiarios.

TIPOS DE PROYECTO SEGUN EL APOORTE DE LAS INSTITUCIONES INTERVINIENTES

OBJETIVO

- Comprender la complejidad de los proyectos en función de la cobertura institucional y el aporte de la contraparte.

DEFINICIÓN

El aporte de la contraparte local, es uno de los elementos que mejores posibilidades abre a las organizaciones locales para la negociación de los recursos de cooperación.

De manera general, la conformación de este recurso se establece a partir del tiempo de trabajo/hombre, que permite potenciar el recurso humano y las formas de asociación para el trabajo, que constituyen las principales fortalezas de la organización proponente.

La infraestructura con que cuentan las organizaciones para su funcionamiento cotidiano (locales, oficinas, teléfono, fax, personal de servicio y apoyo administrativo, etc.), contribuyen a presentar una sólida oferta de aporte local para respaldar la ejecución de una acción.

Uno de los elementos mas atractivos para la presentación del proyecto, constituye la posibilidad de que el mismo incorpore y aglutine concretamente a las instituciones que de manera directa o indirecta están vinculadas al ámbito de gestión en el área de influencia del proyecto.

Con este recurso los posibles cooperantes pueden estimar de mejor manera los impactos y la factibilidad de los resultados previstos en términos de que el proyecto no duplique funciones, ni repita experiencias ya ejecutadas sino, al contrario, optimice el uso de los recursos locales.

En este sentido, es recomendable, ejecutar de manera previa al diseño, una evaluación de las capacidades locales en aspectos como: planificación, asistencia técnica, administrativa, infraestructura instalada, posibilidades de gasto, para evitar la solicitud de recursos que pueden ser conseguidos en el área de incidencia de la organización interesada.

Ejemplo:

Los proyectos pequeños, pueden potenciar su cobertura si se afirman en procesos de cooperación interinstitucional. Es posible que para conformar un centro de acopio: la comunidad beneficiaria, aporte con la fuerza de trabajo para la construcción o adecuación de locales, la instalación de servicios básicos (agua, luz, alcantarillados, letrinas, duchas); las entidades municipales, faciliten la administración del centro y la oferta de recursos humanos en los ámbitos de apoyo administrativo, guardianía, estudios de ingeniería; las entidades educativas (medias o superiores), destinen algunos de sus técnicos para labores de apoyo a la ejecución de encuestas, estudios de mercado, diagnósticos, recolección de información primaria, etc.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- Enumere las instituciones locales y describa los probables ámbitos de cooperación que podrían ser gestionados.

EVALUACION:

El instructor ensayará una dinámica que conduzca a que la organización identifique sus fortalezas y las posibilidades reales de que las mismas sean integradas a la formulación de un proyecto como aporte de la contraparte local.

NEGOCIACION INTERNA DEL PROYECTO

OBJETIVO

- Identificar la importancia de que el proyecto responda a una decisión consensuada de los miembros del grupo meta.

DEFINICIÓN

Hemos revisado en unidades anteriores, sencillos procedimientos que posibilitan la participación del colectivo en la construcción de la agenda de demandas, así como, en los contenidos del diseño de un proyecto.

Por lo mismo, es necesario describir algunos principios básicos que permitan al grupo beneficiario, demostrar actitudes consensuadas para establecer contactos con los probables organismos de cooperación:

- ▶ Las ideas básicas del proyecto deben ser construidas y consultadas a través de asambleas, visitas, reuniones de trabajo o, en el caso de organizaciones con mayor cantidad de asociados, reuniones de delegados que garanticen replicar en sus organizaciones de origen los contenidos de la propuesta base.
- ▶ De manera particular es preciso que los compromisos de la contraparte local que, con frecuencia, significan oferta de trabajo comunitario o cooperativo, sean conocidos con detalle y aprobados por los involucrados. De ser posible, los compromisos a este respecto, deben ser firmados y notariados ante las autoridades respectivas.
- ▶ Uno de los aspectos sensibles constituye el uso y administración de los recursos económicos. Al respecto, es necesario explicar con claridad los procedimientos financieros que se definan y, en especial, conformar comités de evaluación lo suficientemente amplios y representativos.

- Debe, así mismo, prestarse mucha atención a la explicación de los resultados para evitar que la comunidad beneficiaria sobre estime los impactos y la naturaleza de la cooperación.
- Finalmente, es preciso que, en la fase de negociación, todos los involucrados estén permanentemente informados del avance de las gestiones y de los cambios que recomienden los organismos cooperantes.

Ejemplo:

El diseño de un proyecto, si interesa construirlo con el aporte colectivo, puede ejecutarse de la siguiente manera: nombrar una comisión que se encargue de evaluar la información básica y establecer los primeros contactos. Reunión de la directiva para recibir el informe y preparar propuestas con algunas variaciones. Reunión de asamblea general para analizar estas propuestas y construir colectivamente los contenidos centrales de la acción. Elaboración de la versión preliminar encargada a comisión que cuente con asesoría técnica. Presentación de la propuesta final y aprobación en asamblea. Designación del comité o comisión encargado de la negociación.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- Seleccione un proyecto ejecutado previamente y analice los principales problemas presentados a la luz de las recomendaciones expuestas.

EVALUACION:

La desinformación o la información incompleta son la primera causa de que muchos procesos de negociación se frustren por diferencias al interior de la organización proponente. Por tanto, es necesario que el instructor, en una plenaria, analice con los participantes los procedimientos con los cuales se toman las decisiones y el nivel de participación de los miembros de base de una organización en la formulación de proyectos.

21 Unidad

NEGOCIACION CON LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES LOCALES

OBJETIVO

- Reconocer la importancia de que los proyectos generen consensos en el espacio de influencia del grupo beneficiario.

DEFINICIÓN

Como anticipamos, las posibilidades de que la búsqueda de cooperación sea exitosa se incrementa, si demostramos la correspondencia de la acción con las necesidades y principales demandas de desarrollo del espacio geográfico en el que se localiza.

Por lo mismo, debemos prever que en el escenario local, actúan diversas instituciones que de manera directa o indirecta se relacionan con el ámbito artesanal, según el relato que a continuación se presenta:

- ▶ **Organizaciones artesanales:** Debemos conocer y analizar la agenda de las organizaciones fraternas para evitar la duplicación de esfuerzos y la elaboración de propuestas similares. De ser posible, y necesario, respetando los objetivos de cada una, podemos emprender iniciativas conjuntas o coordinadas.
- ▶ **Instituciones municipales/ provinciales/ departamentales:** Los términos de referencia de un proyecto siempre exigen avales de las autoridades políticas, civiles o eclesiásticas locales. Por lo mismo, es preciso que las mismas conozcan de los propósitos y objetivos de un proyecto para favorecer la voluntad y decisión de apoyo de los dirigentes locales.
- ▶ **Organismos descentralizados o extensiones del gobierno central:** Por su cobertura, contactos, acceso a la información, constituyen el primer escalón para lograr apoyos gubernamentales a las iniciativas locales.

- **Empresa privada:** Son escasas las iniciativas de contacto de las organizaciones artesanales con este sector, no obstante lo cual, es preciso delimitar acciones de apoyo y acercamiento hacia ellos y vincularlos a la gestión de un proyecto a través de la edición de documentos, trípticos, afiches y libros; pasajes de avión, auspicio promocional, cuñas de radio y TV, etc.

🍷 Ejemplo:

Acorde a la complejidad, algunos proyectos de cooperación internacional, demandan adicionalmente estudios técnicos y aprobación de los organismos nacionales de desarrollo artesanal, de las instituciones de planificación, o de las unidades especializadas de las cancillerías y ministerios de relaciones exteriores.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ Identifique otras instituciones, aparte de las nombradas, que podrían ser informadas y eventualmente integradas a la gestión de proyectos artesanales en el ámbito de influencia de su organización.

EVALUACION:

Un contacto informativo, por protocolario que pudiera parecer, puede constituir una oportunidad para ampliar el consenso local y las posibilidades de apoyo a la implantación de una iniciativa. Las acciones aisladas, debilitan los impactos y la continuidad de un proyecto.

En una plenaria, se debe estimular una lectura autocrítica de las iniciativas de coordinación desarrolladas por las organizaciones a las que pertenecen los participantes.

OBJETIVO

- Diferenciar los plazos, el ámbito y cobertura de los procesos de negociación con los organismo de cooperación.

DEFINICIÓN

Los organismos vinculados a la cooperación financiera para la gestión de proyectos artesanales tienen diferentes parámetros técnicos para la evaluación de la factibilidad de un proyecto.

En general, estas premisas hacen relación con las políticas del gobierno al que se pertenecen; los convenios bilaterales, multilaterales y los procedimientos que en este sentido se establecen, y, en especial, las prioridades técnicas e intereses que conducen las estrategias de apoyo.

En términos administrativos, la negociación de un proyecto no se ejecuta directamente con la representación protocolar de los países cooperantes, sino con instituciones técnicas especializadas, que entregan los términos de referencia, establecen los primeros contactos, analizan los alcances e impactos de la acción y, acorde a las prioridades y disponibilidad financiera, recomiendan, para la decisión política de las embajadas, la aprobación de un proyecto.

En la mayoría de los países del Convenio Andrés Bello, el proceso de validación técnica involucra también a los organismos nacionales de planificación quienes analizan la correspondencia de la acción con las prioridades previstas en la agenda gubernamental de desarrollo.

En síntesis, luego de contar con el consenso de la organización proponente y de las instituciones locales, el proyecto debe aprobarse en las instancias técnicas de los gobiernos nacionales de las organizaciones solicitantes; en los organismos técnicos de los gobiernos cooperantes y, finalmente, en las entidades de representación política (embajadas, consulados o delegaciones regionales).

Este proceso determina períodos de aprobación que fluctúan de seis a veinticuatro meses luego de que el proyecto fue diseñado en las organizaciones, por lo cual es previsible que muchas iniciativas, especialmente aquellas que se gestan en organizaciones con poca experiencia y recursos, se frustren por falta de seguimiento, pérdida de interés o imposibilidad de cumplir con los requisitos técnicos complementarios que el cooperante requiere.

🍷 Ejemplo:

El gobierno de los EEUU, tiene como organismo de representación técnica a la USAID; Canadá, al Fondo Canadá para Iniciativas Locales; España, a la Cooperación Técnica Española; Alemania, a la Agencia alemana de cooperación para el desarrollo, GTZ; Japón, a la JICA-JOB.

Por su parte, los gobiernos nacionales de los países del CAB, se representan en estos procesos a través de los organismo nacionales de planificación, las representaciones internacionales de los ministerios, las cancillerías y ministerios de relaciones exteriores.

Así mismo, acorde a la naturaleza del proyecto, es importante contar con el aval de organismo nacionales de desarrollo artesanal que además pueden certificar, y calificar, la idoneidad jurídica de la organización solicitante.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- Identifique al menos cuatro organismos internacionales de cooperación que actúen en su país y desarrollen acciones de apoyo al sector artesanal.

EVALUACION:

Es importante afirmar en el colectivo la noción de que la cooperación financiera no es un regalo o una concesión de los países centrales. La misma responde a estrategias de redistribución de la riqueza social. Por lo tanto, los criterios que conducen los procedimientos de negociación, deben ser fundamentalmente técnicos y sociales. La plenaria en la que se presenten los resultados de la actividad planteada debe debilitar la noción del paternalismo en la relación entre los cooperantes y las organizaciones artesanales.

LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

OBJETIVO

- Identificar el rol de estos organismos en la asistencia técnica para la gestión de proyectos y la cooperación internacional.

DEFINICIÓN

Las organizaciones no gubernamentales, son instituciones privadas de derecho jurídico, sin fines de lucro, que tienen como objetivo ejecutar intervenciones en áreas no cubiertas o atendidas parcialmente por los gobiernos nacionales; en otros casos, actúan con relación a temáticas no integradas por razones políticas, ideológicas, culturales, religiosas, sociales, etc., a las agendas gubernamentales de nuestros países.

Su rol, en más de una ocasión ha sido cuestionado. No obstante, gran parte de las acciones que han contribuido positivamente al desarrollo sustentable en latinoamérica se han realizado por la iniciativa de estas instituciones. Por lo mismo, mas allá de cualquier evaluación, son instancias plenamente integradas al escenario de gestión de los proyectos artesanales.

Desde esta consideración, estas instituciones constituyen espacios propicios para la cooperación y asistencia técnica al sector artesanal, dada la experiencia, formación profesional, contactos nacionales e internacionales y, en general, la identificación de sus miembros con las iniciativas locales no siempre valoradas e integradas a la agenda política de los gobiernos de turno.

Además, un significativo porcentaje de estas entidades, han conformado redes solidarias intra y extraregionales; han desarrollado contactos con sectores de la sociedad civil sensible a sus temáticas de trabajo; han emprendido exitosos procesos autogestionarios; por lo cual han construido independencia y autonomía con respecto a los procesos gubernamentales de cooperación oficial.

Sus niveles de cobertura, pueden ser locales, nacionales e internacionales. De manera general, podemos afirmar, las ONGs constituyen un sólido punto de contacto entre las organizaciones locales y la cooperación financiera internacional.

Debemos finalmente añadir que son cada vez mas frecuentes las alianzas estratégicas entre estas entidades y las organizaciones sociales de base no sólo en lo que hace relación a la gestión de proyectos, sino también, en la conformación e implantación de iniciativas microempresariales.

Ejemplo:

Las ONGs, de acuerdo a su grado de desarrollo ejecutan proyectos, locales, regionales, nacionales e internacionales. De manera general, cuando tienen posibilidades de autogestión, los tiempos de negociación de un proyecto se reducen sensiblemente.

En el ámbito de la artesanía, el financiamiento de proyectos de investigación, diagnósticos y prospectivas característico de las décadas del 70 y 80, a dado paso a iniciativas que buscan combinar componentes para propiciar la articulación de la artesanía con los mercados nacionales e internacionales.

PARA USO DEL INSTRUCTOR

ACTIVIDADES:

- ✦ Enumere las organizaciones no gubernamentales que actúan en su ámbito de influencia e identifique las posibles vías de cooperación para la gestión de proyectos artesanales.

EVALUACION:

El instructor propondrá al colectivo un comentario general de la ejecución del taller; los aportes para la formación del artesano y las perspectivas que se abren con miras a la continuidad del proceso de capacitación en este ámbito.

SERIE: GESTION SOCIO CULTURAL

2



IADAP
Instituto Andino de Artes Populares